

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL PARA EMPRENDEDORES

BLUE OCEAN STRATEGY FOR ENTREPRENEURS

TULA MENDOZA FARRO¹

INTRODUCCIÓN

Los emprendedores deben tener presente que no siempre la planeación garantiza el logro de los objetivos, sin embargo sin planes es difícil alcanzar metas. (1) Por otro lado, según Alfred Chandler Jr., “la estrategia es la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr esto...”. (2). Michael Porter, indica que “la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa. (3) C.K. Prahalad dice que “si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir”. (4) Peter Drucker, “la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?” (5).

Con el tiempo, se han generado diversos modelos de estrategias y una de ellas es la Estrategia del Océano Azul. El “Océano Azul” representa a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado. Estudios sobre la identificación del océano azul se han podido hallar en el mundo en: la industria automovilística, con la experiencia del Modelo T de Ford, General Motors, automóviles japoneses pequeños y económicos, el minivan de Chrysler; y en la industria de la computación encontramos la máquina tabuladora, el computador electrónico, el computador personal, los computadores personales de Compaq y Dell Computer, además de la evolución de la industria de las salas de cine que también ha presentado diversos cambios y giros para generar su océano azul, además un último ejemplo bandera es el Cirque du Soleil, así lo explica en su obra los autores Cham Kim y Mauborgne Renée de “La Estrategia del Océano Azul”. (6)

Por internet, pude encontrar, una tesis de aplicación de la estrategia del océano azul desarrollada en el 2012 en la Universidad de Chile, la cual: “... busca replantear la propuesta de valor existente en Televisión Satelital para clientes C3D de Claro Chile y encontrar nuevos factores de valor, con el propósito de generar diferenciación en la oferta agregada respecto de la competencia, para este segmento que constituye el 87% de la base de clientes de televisión de la empresa. ... Finalmente, sobre la base

¹ Economista. Directora del Centro de Emprendimiento de la Universidad Continental

de los resultados y en términos de proyectos planteados, si bien no se formularon iniciativas disruptivas, sí se hicieron sugerencias que cambian algunos paradigmas competitivos con los que hoy se opera, siendo su aplicación un nuevo desafío para la Compañía, ya que se evidenció que las prácticas del quehacer diario están lejos de la innovación.” (7)

Por otro lado, recientemente, en el 2013, en España, existe una experiencia de aplicación de la Estrategia del Océano Azul en servicios del conocimiento desarrollada por Innolandia Summer Camp: “Después de estar tres años trabajando en las alcantarillas del sector dirigiendo el primer centro tecnológico del sector de consultoría y servicios profesionales de España, tuve la oportunidad de conocer de primera mano cómo funciona el sector. Así que elaboré una curva de valor del sector. Es un ejercicio propio, en base a mi experiencia. Podéis estar de acuerdo o no, pero seguro que os puede ser útil para trabajar cómo innovar en valor en tu propia empresa...”. (8)

Acercándonos un poco más, al escenario peruano, existe un estudio realizado por Carlos Villajuana denominado “Cómo formular la estrategia del océano azul –con el caso de la Clínica Tres Marías, es decir una aplicación en el área de salud del sector privado en la Ciudad de Lima. (9)

Los casos anteriores describen la aplicación de la estrategia del océano azul sobre empresas existentes en el mercado. Pero, ¿cómo aplicar la estrategia azul para un emprendimiento que parte de cero?

Actualmente, los emprendedores ingresan y enfrentan mercados competitivos más fuertes y sostenibles que uno que recién empieza con una oferta competitiva tradicional (10) se encuentra en la necesidad de desarrollar nuevas que permitan captar una demanda diferente con estrategias innovadoras(11). En este marco, los especialistas mencionan resultados favorables que se obtienen por la utilización de estrategias modernas, entre las cuales se encuentra la Estrategia del Océano Azul (6), este es el motivo por el cual, mediante el presente artículo pretendo presentar la importancia y proceso de identificar el mercado azul para cualquier tipo de emprendimiento.

Para determinar el océano azul de un emprendimiento partiendo de cero, debemos precisar primero la composición de este océano azul. Desde el punto de vista económico, un mercado está compuesto por oferta y demanda, con la estrategia del océano azul, la oferta está representada por la curva nueva de valor para el emprendimiento y por el lado de la demanda, es la demanda no existente. Ahora para identificar la curva nueva de valor, debemos identificar el segmento con el apoyo de la herramienta: mapa de empatía (12) y por el lado del sector, identificar los puntos débiles y fuertes y variables competitivas para diseñar la curva actual del mercado o

cuadro estratégico (13), así se podrá observar los puntos donde reinciden y se genera el océano rojo (14); partiendo de este escenario se aplica la matriz ERIC matriz de las cuatro acciones para decidir qué variables eliminaremos, aumentaremos, disminuirémos, crearemos y como resultado obtendremos el “océano azul” (9) con la generación de la curva nueva de valor. Tal cual se puede observar en la siguiente Figura No. 1.

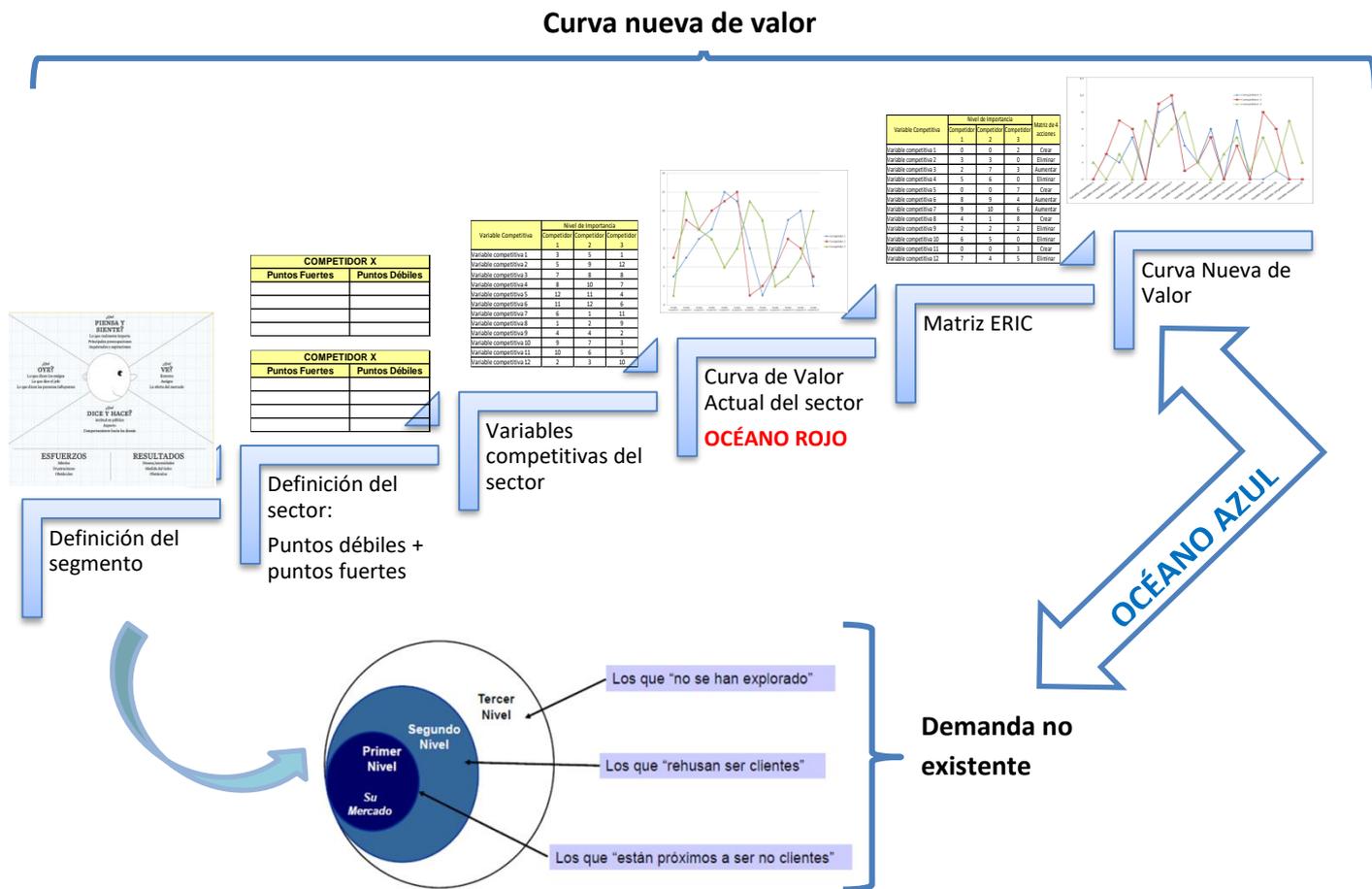


Figura No 1: Procedimiento para aplicar la estrategia azul para un emprendimiento que parte de cero
 Fuente: W. Cham Kim/ Renée Mauborgne. La estrategia del Océano Azul. Harvard Business School Publishing Corporation. Colombia: 2008.
 Adaptación y elaboración: Tula Mendoza Farro

Para llegar al diseño de la curva nueva de valor o curva de valor diferente (14), W. Cham Kim y Renée Mauborgne recomiendan buscar nuevas variables competitivas y modificar cada par ordenado o punto de la curva de valor actual del negocio y del sector o del competidor clave a través de las siguientes vías: las industrias alternativas; los grupos estratégicos dentro de cada sector y los segmentos inferiores; la cadena de compradores; las ofertas complementarias de productos y servicios; el atractivo funcional o emocional para los clientes y finalmente, la dimensión en el

tiempo. De lo que se trata es de encontrar nuevos espacios observando otros sectores, con mayor productividad (15), segmentos y agentes de la cadena de clientes. La información se puede obtener tanto de fuentes secundarias como primarias utilizando herramientas como encuestas y/o observaciones.

CONCLUSIONES

La estrategia del Océano Azul, también puede utilizarse para emprendimientos que parten de cero; si vemos por el lado de la oferta del mercado, una vez que se logre identificar el océano rojo de los competidores directos o indirectos se podrá utilizar la matriz ERIC que ayudará a determinar el océano azul y por el lado de la demanda es importante aplicar el mapa de empatía que con la ayuda de técnicas de levantamiento de información como encuestas y/o observaciones ayudarán a definir la demanda no existente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Vargas A. Guía Metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una empresa del sector construcción y de las telecomunicaciones: Caso Poloingsa. Trabajo de Grado presentado para optar por el título de Magister en Administración con énfasis en gestión estratégica. Universidad de Icesi. Santiago de Cali; 2005.
2. Chandler A, Strategy & Structure. Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.1962.
3. Porter M. Estrategia competitiva. Mexico D.F.: SECSA. 1995.
4. Prahalad C, y Hamel G. Competing for the Future. United States of America: The Harvard Business School of Press. 1994.
5. Drucker P. The Practice of Management. New York, NY: Harper Collins Publishers. 1954.
6. Cham Kim W. / Mauborgne R. La Estrategia del Océano Azul. 1ª ed. Bogotá: Editorial Norma; 2008.
7. Muñoz C. [Internet]. Chile: [updated 2012; cited 2013 Oct 8]. Diseño de modelo de experiencia de clientes para comercialización de televisión satelital en segmentos C3D. Available from: <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/111283>.
8. Innolandia.es [Internet]. España: Innolandia.es; [updated 2013 May 21; cited 2013 Oct 8]. Available from: <http://innolandia.es/herramientas-de-innovacion-oceanos-azules/>
9. Villajuana C. Cómo Formular la Estrategia del Océano Azul –El Caso de la Clínica Tres Marías. 1ª ed. Lima: Esan Ediciones; 2011.
10. Proyecto Alfa No DCI-ALA-2008-42. Informe sobre el Sistema de Educación Superior Universitaria del Perú. Lima; 2009.
11. Villajuana C, Gestión Estratégica Integral. 1ª ed. Lima: Jhire Gafel S.R.L.; 2003
12. Mapa de empatía del cliente [internet]. www.entuxia.com [updated 2013; cited 2013 Oct 10]. About: [about 2 screen]. Available from: <http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/HERRAMIENTA-MAPA-EMPAT%C3%8DA.pdf>
13. Océano Rojo y Océano Azul [internet]. Argentina: Horario Krell [updated 2013 Junio 25; cited 2013 Jun 25]. About; [about 1 screen]. Available from:

<http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=422&t=Oc%C3%A9ano-Rojo-y-Oc%C3%A9ano-Azul.htm>

14. Indacochea A. Junín Competitivo: Valle del Mantaro. Agenda para el Desarrollo Competitivo del Perú. 1ª ed. Lima: Edición Páginas del Perú SAC.; 2005.

Correo Electrónico: tmendoza@continental.edu.pe